DBA · یادداشت آموزشی

خلاصهٔ مرور · جلسهٔ دوم

رفتار سازمانی و دانش و مهارت‌های نوین رهبری

گردآورنده: سعید سجودی
ایمیل: sojoudi.saeed@gmail.com

مدرس دکتر بهروز پورولی	**جلسه** دوم · ۲۲ مهر ۱۴۰۵
منابع دو فایل صوتی و دو فایل تختهٔ هوشمند	**نسخه** مرور سریع

ویژهٔ مطالعهٔ شخصی

این جزوه بر پایهٔ دو فایل صوتی و دو فایل تختهٔ هوشمند همین جلسه تنظیم شده و مفاهیم، مثال‌ها و کاربردهای مدیریتی را یکجا ارائه می‌کند.

نقشهٔ مفهومی جلسه

مدیریت به نظم، برنامه، بودجه، اجرا و ثبات کمک می‌کند؛ **رهبری** جهت، معنا، تعهد، تغییر و یادگیری را تقویت می‌کند. این دو نقش مکمل‌اند. کارایی یعنی انجام درست کار؛ اثربخشی یعنی انتخاب و انجام کار درست. سرعت و صرفه‌جویی در مسیر اشتباه، به هدف نمی‌رسد.

هفت نکتهٔ کلیدی

1. **الگو بودن رهبر:** فاصلهٔ گفتار و رفتار، اعتماد را کاهش می‌دهد. ارزش‌ها زمانی در تیم جا می‌افتند که در تصمیم‌های روزانه دیده شوند.
2. **به چالش کشیدن وضع موجود:** تیم‌سازی، چرخش شغلی، ارتباط با مشتری، بازخورد، مشارکت، غنی‌سازی شغل، آموزش همکاران و فرصت یادگیری از ابزارهای کلاس بودند. عدم اطمینان باید متناسب با توان افراد باشد.
3. **تفکر سیستمی:** عملکرد کل، حاصل تعامل اجزاست. پیش از اصلاح یک واحد، اثر تصمیم بر واحدهای دیگر، مشتری و محیط بیرونی را ببینید.
4. **راهبرد اندیشیده و نوپدید:** بخشی از راهبرد از پیش طراحی می‌شود و بخشی در عمل از تجربهٔ نیروها و تغییر محیط شکل می‌گیرد.
5. **هوش هیجانی:** خودآگاهی، جرأت‌ورزی، استقلال، همدلی، رابطهٔ بین‌فردی، کنترل تکانش، انعطاف، حل مسئله و خوش‌بینی در تصمیم و تعامل مدیریتی مهم‌اند.
6. **بازخورد:** بازخورد مشخص، محترمانه و به‌موقع، به فرد می‌گوید چه رفتاری مؤثر بوده و کجا نیاز به اصلاح دارد.
7. **نقش موقعیت:** یک شیوهٔ ثابت برای همهٔ افراد و همهٔ وضعیت‌ها مناسب نیست؛ سطح توان، تعهد و شرایط کار را در انتخاب رفتار رهبری لحاظ کنید.

جدول مرور سریع

مفهوم	پرسش عملی
اثربخشی	آیا هدفی که دنبال می‌کنیم درست است؟
الگوسازی	آیا رفتار من با انتظاری که از تیم دارم سازگار است؟
تفکر سیستمی	این تصمیم بر کدام بخش‌های دیگر اثر می‌گذارد؟

مفهوم	پرسش عملی
بازخورد	فرد دقیقاً می‌داند چه چیزی را ادامه دهد یا تغییر دهد؟
خودآگاهی	واکنش هیجانی من چه اثری بر تصمیم و رابطه دارد؟

تمرین کوتاه

یک تصمیم جاری را انتخاب کنید: هدف آن را با معیار اثربخشی بسنجید؛ ذی‌نفعان و پیامدهای سیستمی را بنویسید؛ سپس یک رفتار قابل مشاهده برای الگوسازی و یک بازخورد مشخص طراحی کنید. برای آزمون‌های هوش هیجانی از نسخهٔ اصلی پرسشنامه و کلید همان نسخه استفاده کنید.

تکلیف‌های جلسه در یک نگاه

- ضبط جلسهٔ اول و جدول مقایسهٔ مدیریت و رهبری را مرور کنید؛ جدول در صفحهٔ ۲ فایل جزوهٔ استاد قرار دارد.
- راهکارهای نه‌گانهٔ به چالش کشیدن کارکنان را با نمونهٔ محیط کار خود مرور کنید.
- فرم هوش هیجانیِ معرفی‌شده در کلاس را با برگه و کلید همان نسخه تکمیل و نقاط قوت و ضعف مربوط به شغل خود را یادداشت کنید.
- آزمون خودآگاهی و آزمون ۱۸ سؤالی جرئت‌ورزیِ پیوست مورد اشارهٔ استاد را انجام دهید؛ چند روز محرک‌های هیجانی و واکنش خود را ثبت کنید و «نه» گفتن محترمانه را تمرین کنید.
- ارجاع‌های کتابیِ مطرح‌شده: صفحهٔ ۸۲ «رهبری در سازمان» و صفحه‌های ۱۷ تا ۲۷، ۸۵ و ۱۷۳ «مذاکره و مدیریت تعارض». این شماره‌ها صفحهٔ کتاب‌اند، نه صفحهٔ فایل جزوهٔ استاد.

گردآورنده: سعید سجودی · sojoudi.saeed@gmail.com

گردآورنده: سعید سجودی · sojoudi.saeed@gmail.com